

*Relation-client, marque et conversation...*

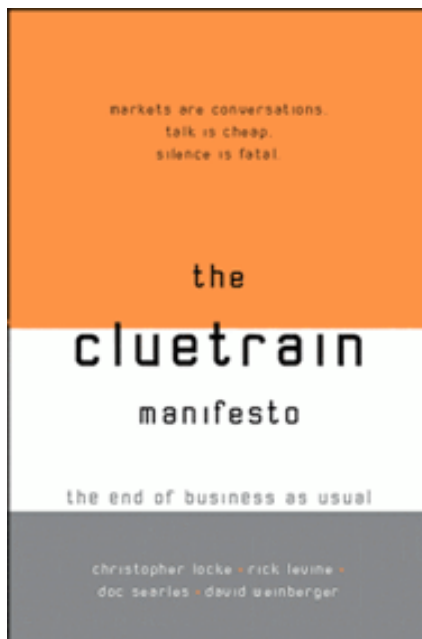
*Presque dix ans après que ce manifeste ait été écrit, ne mérite-t-il pas d'être relu avec la plus grande attention ?*

*Stéphane Dieutre,*

*Directeur associé de Think-Out*

## The Cluetrain Manifesto / Le Manifeste des Évidences

Un réseau de conversation puissant et planétaire s'est ouvert. Avec Internet, les gens découvrent et inventent de nouvelles façons de partager les informations qui les intéressent à une vitesse stupéfiante. Résultat, les marchés deviennent plus intelligents — et deviennent plus intelligents plus vite que les entreprises.



**Ce livre fut un best seller en 2000 et 2001 aux États-Unis**

**Pour en savoir plus [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com)**

## Le manifeste

Les marchés en réseau commencent à s'organiser plus vite que les entreprises qui les fournissent. Grâce à Internet, ces marchés deviennent mieux informés, plus intelligents et exigent des qualités nouvelles qui font défaut à la plupart des entreprises.

### 95 thèses

1. **Les marchés sont des conversations.**
2. Les marchés sont constitués d'êtres humains, et non pas de cibles sociodémographiques.
3. Les conversations entre êtres humains **sonnent** vraies. Ce sont des paroles humaines.
4. Qu'il délivre une information, une opinion, des perspectives, une argumentation contraire ou un trait d'humour, le langage des hommes est naturel, ouvert et libre.
5. Les gens s'identifient entre eux par l'authenticité de cette parole.
6. L'Internet permet des conversations entre êtres humains qui étaient tout simplement impossibles à l'ère des mass média.
7. Les hyperliens renversent la hiérarchie.
8. Au sein des marchés **interconnectés**, comme parmi les employés **intraconnectés**, les gens se parlent entre eux avec un outil d'une puissance jamais atteinte.
9. Ces conversations en réseau permettent à de nouvelles formes d'organisation sociale et d'échange des connaissances d'émerger à très grande échelle.
10. Résultat, les marchés deviennent plus intelligents, plus informés, plus organisés. **La participation à un marché en réseau change les gens fondamentalement.**
11. Les personnes dans un marché en réseau ont compris qu'elles obtiennent les unes des autres des informations et une assistance bien meilleures, que celle d'un vendeur. Une remise en question de la rhétorique des entreprises sur la valeur ajoutée qu'elles sont supposées donner à leur produit.
12. Il n'y a pas de secrets. Les marchés connectés en savent plus que les entreprises sur leurs propres produits. Et que ce qu'ils découvrent de bon ou de mauvais, ils le répètent à tout le monde.
13. Ce qui se passe sur les marchés, se passe aussi parmi les employés. Une construction abstraite que l'on appelle l'entreprise sépare ces deux mondes.
14. Les entreprises ne parlent pas de la même voix que celle de ces nouveaux réseaux de conversation. Pour leurs publics en ligne, le langage des entreprises sonne creux, plat et déshumanisé.
15. Dans quelques années à peine, la parole des entreprises – celle des rapports et des brochures - semblera aussi fabriquée et artificielle que le langage de la cour de France au XVIIIe siècle.
16. D'ores et déjà, les grands numéros de séduction des entreprises ne parlent plus à personne.
17. Les entreprises qui présupposent que les marchés connectés sont identiques aux marchés qui regardaient leur publicité à la télévision, se racontent des histoires.
18. Les entreprises qui ne comprennent pas que leurs marchés sont désormais des réseaux d'individus connectés les uns aux autres, rendus ainsi plus intelligents, et profondément unis dans un dialogue, passent à côté de leur plus grande opportunité.

19. Les sociétés peuvent désormais communiquer directement avec leurs clients. Si elles rataient cette occasion, cela pourrait bien être leur ultime erreur.
20. Les entreprises doivent comprendre que les marchés aiment beaucoup rire. Et surtout d'elles.
21. Les entreprises devraient s'ouvrir et se prendre un peu moins au sérieux. Elles doivent développer leur sens de l'humour.
22. Avoir le sens de l'humour ne veut pas dire de mettre des blagues sur leur site institutionnel. En revanche, cela suppose d'avoir des valeurs, un peu d'humilité, du franc parler, et un point de vue original.
23. Les entreprises qui veulent « se positionner » sur un marché doivent véritablement **prendre** position. Et de surcroît, sur une question qui intéresse vraiment leurs clients.
24. "Nous avons les meilleurs atouts pour devenir le leader du marché du XYZ". Ce type de déclaration n'est pas un positionnement.
25. Les entreprises doivent descendre de leur tour d'ivoire et parler avec les gens avec lesquelles elles espèrent créer une relation.
26. Les relations publiques ne parlent pas au public. Les entreprises ont profondément peur de leurs clients.
27. En s'exprimant dans un langage distant, froid et arrogant, elles bâtissent des remparts pour garder leurs clients à bonne distance.
28. La majorité des politiques marketing est fondée sur la crainte que les clients puissent voir ce qui se passe vraiment à l'intérieur de l'entreprise.
29. Elvis Presley l'a dit mieux que nous : "Nous ne pourrions pas rester ensemble si nous vivons dans le soupçon".
30. La croyance aveugle dans la fidélité à la marque nourrit l'inertie des entreprises, mais la rupture est inévitable – et très proche. Parce qu'ils sont connectés, les marchés intelligents sont capables de réévaluer leur relation à la vitesse de l'éclair.
31. Les marchés en réseau peuvent changer de fournisseurs du jour au lendemain. Informés par le réseau, les travailleurs de l'économie de la connaissance peuvent changer d'employeurs, le temps d'un déjeuner. Les "réductions d'effectif" nous ont appris à nous poser la question : "La fidélité ? C'est quoi déjà ?"
32. Les marchés intelligents recherchent des entreprises qui parlent leur langage.
33. Parler d'une voix plus humaine n'est pas un truc que l'on apprend. Aucune conférence, aussi pointue soit-elle, ne peut vous l'enseigner.
34. Pour ouvrir un dialogue plus humain, les entreprises doivent partager les préoccupations de leurs communautés.
35. Mais d'abord, elles doivent appartenir à une communauté.
36. L'entreprise doit se demander où s'arrête la culture d'entreprise.
37. Si elle ne s'ouvre pas à la communauté alors elle n'aura plus de marché.
38. Les communautés humaines sont fondées sur le dialogue - sur des dialogues humains portants sur des préoccupations humaines.
39. La communauté de dialogue, c'est le marché.
40. Les entreprises qui n'appartiennent pas à une communauté de dialogue sont condamnées.
41. Les entreprises font une religion de la sécurité, mais c'est un leurre. La plupart se protègent moins de leurs concurrents que de leurs propres clients et collaborateurs.

42. Comme sur les marchés en réseau, les personnes se parlent directement à l'intérieur de l'entreprise - et pas seulement du règlement intérieur, des directives du conseil d'administration ou des résultats financiers.
43. Ces conversations ont lieu aujourd'hui sur les intranets d'entreprise. Mais seulement si les conditions sont réunies.
44. Le plus souvent, les entreprises mettent en place des intranets pour faire descendre l'information de haut en bas, pour faire connaître leur politique RH et relayer les informations institutionnelles que les employés font tout leur possible pour ignorer.
45. Les intranets ont une inclination naturelle à créer l'ennui. Les bons intranets sont construits en partant de la base, par des individus motivés qui coopèrent pour créer la seule chose qui ait une valeur : un dialogue dans l'entreprise.
46. Un intranet vivant **organise** les collaborateurs dans tous les sens du terme. Son effet est bien plus radical n'importe quel programme syndical.
47. Bien que cela terrifie les entreprises, elles ont le plus grand besoin d'intranets ouverts pour créer et partager leurs connaissances. Elles doivent résister à l'envie d' « améliorer » ou de contrôler le contenu de ces conversations en réseau.
48. Quand les intranets d'entreprise ne sont pas bloqués par la peur et les règlements juridiques, le type de conversation qui s'y développent ressemble étonnamment aux conversations des marchés en réseau.
49. Les organigrammes d'entreprise fonctionnaient sur l'ancien modèle où les orientations stratégiques étaient assimilées par les premiers échelons de la pyramide managériale puis où les directives de travail précises descendaient vers les échelons opérationnels.
50. Aujourd'hui, un organigramme est constitué d'hyperliens, et non plus de liens hiérarchiques. L'intérêt pour le savoir née de l'expérience du terrain l'emporte sur le respect d'une autorité abstraite.
51. Le management par le commandement et le contrôle s'ancre et se développe dans la bureaucratie, la quête du pouvoir et une culture paranoïaque.
52. La paranoïa tue le dialogue. C'est son but. Mais l'absence de dialogue peut tuer l'entreprise.
53. Il y a deux conversations qui se déroulent. L'une à l'intérieur de l'entreprise. L'autre avec le marché.
54. Dans la plupart des cas, aucune des deux ne se passe bien. Et presque toujours, une conception obsolète du commandement et du contrôle est à l'origine de ce problème.
55. Pour le management, le commandement et le contrôle sont des poisons. Ces outils ne marchent plus. Le commandement et le contrôle rencontrent l'hostilité des employés intraconnectés et soulèvent la défiance des marchés interconnectés.
56. Ces deux conversations veulent se lier l'une avec l'autre. Elles parlent le même langage. Elles se reconnaissent et se comprennent.
57. Les entreprises intelligentes ne feront pas écran et laisseront cette rencontre inévitable se produire au plus vite.
58. Si la capacité à libérer la communication était un critère d'évaluation du QI, alors bien peu de sociétés pourraient faire la preuve de leur intelligence.
59. Aussi subliminale qu'en soit encore notre perception aujourd'hui, il y a maintenant des millions de personnes en ligne pour qui les entreprises sont au plus d'aimables fictions juridiques qui se donnent beaucoup de mal pour éviter que les conversations ne se croisent.

60. C'est du suicide. Les marchés veulent **parler** aux entreprises.
61. Malheureusement, la partie de l'entreprise à laquelle un marché connecté veut s'adresser, est souvent dissimulée par un écran de fumée fait de discours qui sonnent faux et qui le sont bien souvent.
62. Les marchés ne veulent pas parler aux communicants. Ils veulent participer aux conversations ayant cours de l'autre côté du mur d'enceinte de l'entreprise.
63. Mettez vous à nu, livrez-vous: nous **sommes** les marchés. Nous voulons **vous** parler.
64. Nous voulons accéder à vos informations internes, à vos plans, à vos stratégies, à vos meilleures idées, à votre savoir particulier. Nous ne nous contenterons pas d'une belle brochure en couleurs ou d'un site Internet maquillé comme une voiture volée mais sans la moindre substance.
65. Nous sommes aussi les collaborateurs qui font tourner votre entreprise. Nous voulons parler directement aux clients avec nos mots à nous et non pas en servant les platitudes d'usage.
66. En tant que clients ou qu'employés, nous ne supportons plus la communication télécommandée. Quelle est l'utilité de rapports annuels désincarnés ou d'études de marchés de troisième catégorie pour faire connaissance les uns avec les autres ?
67. En tant que clients et qu'employés, nous nous demandons pourquoi vous n'écoutez pas. Nous avons l'impression que vous parlez un autre langage que le nôtre.
68. Ce jargon gonflé d'importance que vous projetez partout - dans la presse et dans vos conférences - comment pourrait-il nous intéresser ?
69. Vous faites sans doute bonne impression à vos investisseurs. Vous faites sans doute bonne impression à la Bourse. Mais vous ne nous faites pas bonne impression sur nous.
70. Si vous ne nous faites pas bonne impression sur nous, vos investisseurs vont prendre un bouillon. En ont-ils conscience ? S'ils savaient, ils ne vous **permettraient** pas de nous parler ainsi.
71. Votre concept usé de "marché" nous laisse rêveurs. Nous ne nous reconnaissons pas dans vos projections. Peut-être parce que nous savons que nous sommes déjà ailleurs.
72. Nous aimons beaucoup la nouvelle plate-forme de marché que nous créons.
73. Vous êtes bien venus, mais c'est chez nous. Laissez vos chaussures à l'entrée. Si vous voulez trinquer avec nous, descendez de votre piédestal !
74. Nous sommes immunisés contre la publicité. Laissez tomber.
75. Si vous voulez nous parler, dites-nous quelque chose. Et quelque chose d'intéressant, pour une fois.
76. On a des idées pour vous aussi : de nouveaux outils dont nous avons besoin, de meilleurs services. Des produits que nous sommes prêts à payer. Vous avez une minute ?
77. Vous êtes trop occupés à faire des affaires pour répondre à nos emails? Zut, désolé, on reviendra plus tard. Peut-être.
78. Vous voulez notre argent ? Nous voulons votre attention.
79. Nous voulons que vous arrêtiez votre cinéma et votre repli névrotique sur vous-même. Et si vous entriez dans la danse ?
80. Ne vous inquiétez pas, vous pouvez encore gagner de l'argent. Enfin, à condition que ce ne soit pas votre unique objectif.

81. Avez-vous remarqué que l'argent, en soi, est un peu unidimensionnel et ennuyeux ? De quoi d'autre pourrions-nous parler?
82. Votre produit s'est cassé. Pourquoi? On aimerait le demander à la personne qui l'a créé. Votre stratégie d'entreprise n'a aucun sens. Nous aimerions en discuter avec votre PDG. Comment ça, il n'est pas là ?
83. Nous voulons que vous preniez vos 50 millions de clients avec autant au sérieux, qu'un journaliste de la presse financière.
84. On connaît des gens de votre société. Ils sont plutôt sympas en ligne. Vous en avez d'autres - comme ça - que vous cachez ? Est-ce qu'ils peuvent sortir et venir jouer avec nous ?
85. Lorsque nous avons des questions, nous cherchons les réponses entre nous. Si vous n'aviez pas mis "vos équipes" en laisse nous nous tournerions très certainement vers eux.
86. Lorsque nous ne sommes pas occupés à être votre "marché cible", la plupart d'entre nous travaillent **pour vous**. Nous préférierions discuter en ligne avec des amis, plutôt que de regarder l'heure. Cela ferait connaître votre marque d'une façon bien plus efficace que votre site Internet à un million d'euros. Mais vous nous dites que la communication avec le marché relève du service marketing.
87. Cela nous ferait plaisir que vous compreniez ce qui se passe. Ce serait vraiment bien. Mais ne faites pas l'erreur de croire que nous allons vous attendre.
88. Nous avons mieux à faire que de nous inquiéter de savoir si vous allez vous réveiller à temps pour satisfaire notre marché. Ce marché n'est qu'une partie de notre vie. Il semble remplir complètement la vôtre. Réfléchissez bien : qui a besoin de qui ?
89. Nous avons un vrai pouvoir et nous le savons. Si vous ne saisissez pas l'idée, une autre équipe va débarquer qui sera plus attentive à nous, plus intéressante, et qui nous donnera plus envie de jouer avec elle.
90. De toute façon, notre nouveau dialogue est plus intéressant qu'un salon professionnel, plus divertissant que n'importe quelle série télé, et bien plus proche de la vraie vie que tous les sites institutionnels que nous avons pu visiter.
91. Nous serons fidèles à nous-mêmes, à nos amis, à nos nouvelles relations et connaissances, même à celles d'entre elles avec lesquelles nous avons les échanges les plus vifs. Les entreprises qui ne prennent aucune part à ce monde n'ont aucun futur non plus.
92. Les grandes sociétés investissent des milliards dans leur projet d'avenir. Pourquoi n'entendent-elles pas le tic-tac de la bombe à retardement placée sur leurs marchés ? Les enjeux sont pourtant autrement plus élevés.
93. Nous sommes à la fois à l'intérieur et au-dehors des entreprises. La frontière qui sépare nos deux conversations est un peu comme le mur de Berlin, un épisode pénible mais qui ne va pas durer. Nous savons que le mur finira par tomber. Et nous **ferons** ce qu'il faut des deux côtés pour y arriver.
94. Pour les entreprises traditionnelles, les conversations en réseau peuvent sembler déstructurées et inintelligibles. Mais nous nous organisons plus vite qu'elles. Nous avons de meilleurs outils, plus d'idées neuves, et aucun règlement pour nous ralentir.
95. Nous sommes éveillés et nous nous connectons les uns aux autres. Nous sommes attentifs. Mais nous n'attendons pas.